

経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第27条)

平成26年 3月

 中央商銀信用組合

 あすなろ信用組合

目 次

はじめに	1
1. 経営強化計画の実施期間	1
2. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	2
(1) 収益性を示す指標	2
(2) 業務の効率性を示す指標	2
3. 金融組織再編成の内容及び実施時期	3
(1) 金融組織再編成の内容	3
(2) 実施時期	5
4. 経営の改善の目標を達成するための方策	5
(1) 両組合の経営の現状認識	5
(2) 経営戦略	9
5. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	21
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	21
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	22
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	24
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	26
(5) 情報開示の充実のための方策	26
6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における 経済の活性化に資する方策	27
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域に おける経済の活性化に資するための方針	27
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	30
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	34
7. 全信組連による優先出資の引受に係る事項	35
(1) 内容、払込金額の総額、発行口数、1口当たり払込金額、発行の方法及び資本計上額	35
(2) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	35
8. 経営の強化に伴う労務に関する事項	37
(1) 経営強化計画始期における従業員数	37
(2) 経営強化計画終期における従業員数	37
(3) 経営の強化に充てる予定の従業員数	37
(4) (3) 中、新規採用される従業員数	37
(5) 経営の強化に伴い出向又は解雇される従業員数	37
9. 剰余金の処分の方針	37
(1) 基本的な考え方	37
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	37
(3) 財源確保の方針	37
10. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	39
(1) 経営管理に係る体制	39

(2) 各種のリスク管理の状況	39
(3) 外部機関等からの支援	39
11. 経営強化のための計画の前提条件	40
(1) 前提となる景気環境	40
(2) 金利	40
(3) 株価	40
(4) 為替	40

はじめに

平成 24 年度のわが国経済は、期初より欧州の債務問題や新興国の成長鈍化など、海外を中心とした景気の下押しリスクを背景に先行き不透明感の強い状態で推移しました。しかしながら、11 月以降は新政権のデフレ脱却に向けた大胆な金融・財政政策、いわゆるアベノミクスへの期待から円安・株高基調となり、本格的な景気回復に対する期待が強まりました。そのような中、中央商銀信用組合及びあすなろ信用組合の営業地域の経済動向についても、一部の地域で景気回復の兆しが見られました。

中央商銀信用組合は神奈川県横浜市、あすなろ信用組合は長野県松本市に本店を置き、長年にわたりそれぞれの営業エリアにおいて、信用組合の理念である相互扶助の精神に基づき、地域の中小規模事業者や個人の皆様に対して円滑な金融仲介機能を発揮すべく、資金供給や金融サービスの提供に努めてまいりました。今後も継続的かつ安定的に中小規模事業者等に対し円滑な資金供給や積極的なコンサルティング機能の発揮、お取引先のニーズを踏まえた十分な金融サービスを提供していくためには、強固な経営基盤の構築が重要であると考え、中央商銀信用組合と、あすなろ信用組合は、平成 26 年 3 月 10 日付で合併し、横浜中央信用組合としてスタートする予定となっております。

また、主要な取引先である地域の中小規模事業者等に対し、これまで以上に適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮していくためには、合併に際して盤石な財務基盤を構築することが重要と考え、当該合併を金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」という。）に定める金融組織再編成として、信用組合業界の中央機関である全国信用協同組合連合会（以下、「全信組連」という。）を通じ、金融機能強化法第 25 条に基づく資本支援を申請することとしました。

合併後は、経営基盤の強化や資本増強による横浜中央信用組合の財務基盤の強化を背景とし、地域の皆様のご期待に応え、地域経済の再生・活性化に資する地域密着型金融を推進し、総力をあげて本経営強化計画に基づいた様々な施策に鋭意取り組んでまいります。

1. 経営強化計画の実施期間

金融機能強化法第 25 条第 2 項第 2 号の規定に基づき、平成 25 年 4 月（計画の始期）から平成 28 年 3 月（計画の終期）までの経営強化計画を実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく全信組連を通じて金融庁に報告いたします。

2. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

(1) 収益性を示す指標

【 コア業務純益 】

(単位：百万円)

	23/3期 実績	24/3期 実績	25/3期 実績	計画始期 の水準	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画	始期から の改善額
中央商銀	193	109	180	362	147	575	602	240
あすなろ	237	241	181					
合算ベース	431	351	362					

※ 始期からの改善額は、計画始期(25/3月期)の両組合合算ベースのコア業務純益362百万円からの改善幅です。

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

(2) 業務の効率性を示す指標

【 業務粗利益経費率(OHR)】

(単位：%)

	23/3期 実績	24/3期 実績	25/3期 実績	計画始期 の水準	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画	始期から の改善幅
中央商銀	79.44	82.74	78.54	74.13	85.87	67.64	65.66	8.47
あすなろ	66.06	65.67	65.74					
合算ベース	74.94	76.48	74.13					

※ 始期からの改善率は、計画始期(25/3月期)の両組合合算ベースの業務粗利益経費率74.13%からの改善幅です。

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

※ 機械化関連費用には、アウトソーシング料、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

3. 金融組織再編成の内容及び実施時期

(1) 金融組織再編成の内容

①合併後の概要

ア. 名称

横浜中央信用組合

イ. 主たる事務所

神奈川県横浜市中区蓬莱町 2-3

ウ. 事業の内容

- a. 組合員に対する資金の貸付け
- b. 組合員のためにする手形の割引
- c. 組合員の預金又は定期積金の受入れ
- d. 前 c. の事業に附帯する事業
- e. 為替取引
- f. 法令の定めるところによる国、地方公共団体、金融機関その他組合員以外の者の預金又は定期積金の受入れ
- g. 法令の定めるところによる国、地方公共団体、金融機関その他組合員以外の者に対する資金の貸付け及び手形の割引
- h. 上記 e. ～g. の事業に附帯する事業及びその他信用組合が行うことができる事業に附帯する事業
- i. 国債、地方債、政府保証債その他の有価証券について金融商品取引法により信用組合が行うことができる事業（上記 h. により行う事業を除く。）
- j. その他前各号 の事業に附帯又は関連する事業

エ. 出資の額

- a. 普通出資金の額 4,625 百万円
- b. 優先出資金の額 2,500 百万円

オ. 理事及び監事（予定）

理事長	呉 龍夫	(現中央商銀信用組合	理事長)
副理事長	松山 昌辰	(現中央商銀信用組合	副理事長)
常勤理事	有川 繁雄	(現中央商銀信用組合	常勤理事)
常勤理事	石川 俊幸	(現中央商銀信用組合	常勤理事)
常勤理事	飯山 高康	(現中央商銀信用組合	常勤理事)
常勤理事	池野 和己	(現中央商銀信用組合	常勤理事)
常勤理事	卞 健一	(現あすなろ信用組合	理事長)
常勤理事	真下 和昭	(現あすなろ信用組合	常勤理事)
常勤理事	西窪 広幸	(現あすなろ信用組合	常勤理事)
非常勤理事	南 利明	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	富永 隆盛	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	玉川 正明	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	鄭 龍鉉	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)

非常勤理事	卞 鐘彦	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	加藤 明廣	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	林 義雄	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	全 玉勲	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	大西 権済	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	尹 憲祚	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	朴 昌泳	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	金 利中	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	李 法生	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	金 誠一郎	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	近藤 和司	(現中央商銀信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	呉 公太	(現あすなろ信用組合	会長)
非常勤理事	金 一雄	(現あすなろ信用組合	副会長)
非常勤理事	鄭 進	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	金 慶昭	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	陳 賢徳	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	木村 秀盛	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	金 元東	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	金 鉄寿	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	金 光雄	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	河本 龍男	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	鄭 郁	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	呉 公運	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	安本 正寿	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
非常勤理事	趙 栄日	(現あすなろ信用組合	非常勤理事)
常勤監事	木下 由隆	(現中央商銀信用組合	常勤監事)
常勤監事	矢口 郁夫	(現あすなろ信用組合	常勤監事)
員外監事	坂根 聡	(現中央商銀信用組合	員外監事)
員外監事	橋本 和男	(現あすなろ信用組合	員外監事)

(注) () 内は平成 26 年 2 月末現在の役職であります。

カ. 役職員数 (予定)

219 名 (理事 38 名、監事 4 名、職員 177 名)

キ. 経営管理体制

経営方針や重要事項について審議・決定を行う理事会、理事会の方針に基づき業務執行に係る審議・決定を行う常勤理事会をはじめ、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会、並びに監事会の機能を充実させ、ガバナンス体制を確立するとともにリスク管理及びコンプライアンス体制の充実を図ってまいります。

ク. 決算期

3 月 31 日

ケ. 会計監査人

監査法人まほろば

コ. 合併の目的

安定した経営基盤を構築し金融仲介機能を強化することにより、中小規模事業者等に対する円滑な資金供給や積極的なコンサルティング機能の発揮をはじめ、お取引先のニーズを踏まえた各種サービスを提供していくため、両組合の営業基盤や経営資源を統合し、営業エリアの拡大やスケールメリットを図り、強固な経営基盤を構築することを目的としています。

サ. 合併の方法

対等合併とし、合併手続き上は中央商銀信用組合を存続組合とします。

シ. 合併の予定日

平成 26 年 3 月 10 日（月）

②出資金

合併比率は対等とし、出資 1 口の金額は 100 円とします。

(2) 実施時期

平成 25 年 10 月 24 日（木）	合併の検討開始に関する基本合意書締結
平成 25 年 12 月 5 日（木）	合併契約書締結
平成 25 年 12 月 19 日（木）	臨時総代会にて合併議決（両組合）
平成 26 年 3 月 10 日（月）	合併（予定）

4. 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 両組合の経営の現状認識

①平成 25 年 3 月期の事業概況

中央商銀信用組合の平成 25 年 3 月期の業績は、主たる取引先である中小規模事業者の業況が円高の進行と個人消費の低迷などにより非常に厳しい状況が続いていましたが、預金積金につきましては定期預金の営業推進に伴い 17 億 48 百万円増加した影響もあり、前期比 3 億円増の 756 億 79 百万円となりました。

貸出金につきましては業務推進部門を設置し、提案営業を強化するなど積極的な営業が奏功し、前期比 21 億 53 百万円増加の 481 億 89 百万円となりました。

収益面につきましては引き続き徹底した経営の合理化に努めた結果、業務純益は 1 億 80 百万円となり、当期純損益は 1 億 43 百万円の黒字となりました。

一方、あすなろ信用組合の平成 25 年 3 月期の業績は、預金積金につきましては定期預金の満期到来等により、前期比 11 億 89 百万円減の 365 億 54 百万円となりました。また、貸出金につきましては、資金需要の低迷から 8 億 49 百万円減の 279 億 73 百万円となりました。

収益面につきましては業務純益は 2 億 43 百万円となりましたが、当期純損益は貸倒引当金の繰入れもあり 5 億 97 百万円の赤字となりました。

中央商銀信用組合

資産・負債及び損益の状況

(単位:百万円)

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	24/3月期 比較
資産	83,673	82,907	△ 766
貸出金	46,036	48,189	2,153
有価証券	4,085	2,567	△ 1,518
負債	81,672	80,848	△ 824
預金積金	75,379	75,679	300
業務粗利益	1,377	1,438	60
資金利益	1,358	1,354	△ 4
役務取引等利益	7	6	△ 1
その他業務利益	12	78	66
経費	1,268	1,257	△ 10
経常利益	615	187	△ 427
特別損益	△ 11	12	23
当期純利益(損失)	178	143	△ 34

あすなろ信用組合

資産・負債及び損益の状況

(単位:百万円)

	24/3月期 実績	25/3月期 実績	24/3月期 比較
資産	41,281	39,440	△ 1,841
貸出金	28,822	27,973	△ 849
有価証券	1,151	65	△ 1,086
負債	40,163	38,658	△ 1,505
預金積金	37,743	36,554	△ 1,189
業務粗利益	796	755	△ 41
資金利益	766	694	△ 72
役務取引等利益	25	12	△ 13
その他業務利益	5	49	43
経費	555	528	△ 27
経常利益	△ 174	△ 592	△ 418
特別損益	0	1	1
当期純利益(損失)	△ 180	△ 597	△ 417

②経営健全化に向けた取組

ア. 中央商銀信用組合

中央商銀信用組合は平成19年12月に横浜商銀信用組合を存続組合として北陸商銀信用組合と合併し、平成20年3月に全信組連から資本支援を受けるに伴い「経営健全化計画」を策定し、資産の健全化、収益力の強化、営業推進力の強化、経営合理化の実施、職員の能力向上等を経営の最重要課題として位置付け、役職員一丸となって、以下の各施策の着実な履行に努め、経営健全化に取り組んでまいりました。

経営健全化計画の履行に関しましては、合併後新設された経営企画部（現総合企画部）が主管部署となり、本計画の施策の実施状況、計画と実績の対比並びにその要因分析を実施し、管理してまいりました。また、その進捗状況と具体的対応策については、全信組連へ毎月報告し、定期的な経営指導を受けるとともに、年1回の全国信用組合監査機構監査を受査してまいりました。

a. 資産の健全化

全信組連からの資本支援を受けるに至った原因及び背景を真摯に受け止め、不良債権の処理を促進するとともに、審査体制の強化による新たな不良債権発生 of 未然防止、債権管理体制の強化による既存貸出債権の不良債権化の防止に努め、資産の健全化に最優先で取り組んでまいりました。

体制面での整備として、貸出の大口化、業種偏重による与信集中リスクに配慮するため、特定業種の与信残高シェアや与信残高1億円以上の大口債務者の与信残高を四半期ごとに理事会に報告し、状況を管理しております。さらに、業況悪化の懸念のある取引先については半期ごとに、理事長、常勤理事、業務部長、融資部、担当者が参加する会議（名称：ダウンサイドリスク会議）を開催し、当該取引先の現況及び取組み施策の共有並びに今後の取引方針の検討を行ってまいりました。また、「量的規模の拡大＝不良債権の増加」とならないように、新規与信額1億円以上の大口案件については、融資部、業務部、総合企画部が事前に案件の概要を協議するなど、連携を強化するとともに、与信残高30百万円以上の債務者に対する案件や要管理先以下の案件については、非常勤理事2名を含めた「融資審査委員会」の決裁案件とするなど、牽制機能の強化にも取り組んでまいりました。

b. 収益力の強化

平成 24 年 9 月に業務部を設置し、各営業店と連携しながら貸出金増強を中心とした収益力の強化に取り組んでまいりました。営業店では既存顧客の掘り起こしをメインに、過去取引の消滅した先や優良な取引先の洗い出しを行い、対象先を業務部と共有し、業務部・営業店との帯同訪問を通じて既存先に対する融資増強に取り組みました。一方、新規顧客の開拓は主に業務部が行い、各種業界フェアへの参加・融資相談ブースの開設、既存取引先への紹介依頼等に取り組んできました。その結果、平成 24 年 3 月期末に 460 億円であった貸出金残高は、平成 25 年 3 月期末には 481 億円の増加となりました。

c. 営業推進力の強化

業務部では、営業店との帯同訪問や案件組成のアドバイス等を通じ各営業店の職員に対して融資営業のノウハウを提供し、営業力の底上げを図ってまいりました。また、各営業店への目標設定や部店長会議の開催などを通じ営業店の貸出・預金・収益目標に対する意識改革にも努めてまいりました。

d. 経営合理化の実施

経営合理化のため、人件費や物件費の削減に取り組んでまいりました。人件費に関しては、遠隔地勤務の人員体制を改善した結果、単身赴任手当や帰省手当、家賃補助の削減を実現したほか、渉外手当等各種手当の削減や業績低迷に伴う賞与支給水準見直しにも取り組んでまいりました。物件費に関しては、交際費、会議費など特定の費目については全て本部決裁とし、支出の必要性及び金額の妥当性等を徹底的に検証し、見直しに取り組みました。

e. 職員の能力向上

職員の能力向上のため、融資部による融資審査能力に関する研修、事務部による業務・事務ミス防止の研修といった内部研修に取り組み、融資や事務等の業務に必要な能力を組織全体として共有・強化してまいりました。また、内部研修においては、オンラインでのシステムを構築し、営業店からでも研修が受けられる体制といたしました。

イ. あすなろ信用組合

あすなろ信用組合は平成 22 年 3 月に全信組連から支援を受けるに伴い「経営健全化計画」を策定し、経営管理（ガバナンス）の充実、収益力の強化、信用リスク削減、人材育成等を経営の最重要課題として位置付け、役職員一丸となって、以下の各施策の着実な履行に努め、経営健全化に取り組んでまいりました。

a. 経営管理（ガバナンス）の充実

平成 22 年 4 月より、理事長を委員長とし、常勤理事及び本部各部室長をメンバーとする「経営健全化計画進捗管理委員会」を設置し、経営健全化計画の履行状況について管理してまいりました。同委員会は、経営健全化に向け経営陣の意思統一を図るとともに、牽制機能を強化してまいりました。進捗状況については、施策の実施状況やその効果測定、追加施策の検討等を行い、その内容については理事会に定期的に報告してまいりました。また、経営健全化計画がより確実に実行されるためには、外部からの客観的な評価、助言が必要と考え、その進捗状況と具体的対応策については、毎月、全信組連へ報告し、定期的な経営指導を受けるとともに、年 1 回の全国信用組合監査機構監査を受査してまいりました。

b. 収益力の強化

融資審査について、取り上げる案件の採算、既存融資・預金取引の採算、手数料収入、関連取引（関係会社、代表者一族取引等を含む。）における採算等を勘案した顧客の総合採算を審査項目に加える等の収益改善に向けた取組みを実施し、収益性の判断を取り入れております。

小口・個人ローンの増強については、既存取引先の従業員に対する営業の強化や店頭営業の強化、Webやチラシを活用した広告強化による周知徹底などをローン増強の施策として実行してまいりました。

c. 信用リスク削減

与信残高1億円以上の取引先を大口与信先として管理強化し、期初に各取引先に対する取引方針の検討を行い、営業店、審査部、融資管理部、リスク管理委員会、理事会の承認を経て、取引方針の決定をしてまいりました。

また、1取引先に対する融資限度額についても自主限度額を設定し、過度な大口融資を未然に防ぐ体制をとっており、毎期見直しを実施しております。

d. 経営合理化の実施

経営合理化施策として、支店を出張所化し本店営業部と統合するなど、店舗体制の見直しに取り組んでまいりました。

人件費の削減に関しては、店舗体制の見直しに伴う人員削減のほか、自然退職に伴い平成25年3月期末には役職員60名体制を実現いたしました。

物件費に関しては、支店の家賃引下げ等による諸経費削減、その他支出の見直しを行ってまいりました。

e. 人材育成

職員の能力向上のため、内部研修の実施及び外部研修の活用等に取り組んでまいりました。また、外部検定試験に積極的に挑戦させ、結果に対して明確に評価する体制を導入し、組織の活力向上に向けて取り組んでおります。

③営業地域における経済の現状

中央商銀信用組合の主要営業地域である神奈川県は、個人消費、雇用情勢が持ち直しつつあるほか、設備投資、企業収益も増加・増益見込みとなっており、全体としては持ち直しが続いている状況にあります（財務省関東財務局横浜財務事務所：平成26年1月「県内経済情勢報告」）。

また、あすなろ信用組合の主要営業地域である長野県の経済情勢も、個人消費、雇用情勢が持ち直しつつあるほか、設備投資、企業収益も増加・増益見込みとなっており、全体としては緩やかに持ち直している状況にあります（財務省関東財務局長野財務事務所：平成26年1月「県内経済情勢報告」）。

しかしながら、両信用組合の営業地域とも、経済指標上は景気の回復を示しておりますが、取引先である中小規模事業者は依然として厳しい経済環境に置かれており、また、先行きについては世界経済の下振れ懸念や、消費税の引上げに伴う駆け込み需要及びその反動が見込まれており、不透明感が見られる状況となっております。

【経済環境に関する情勢・指標】

神奈川県の経済情勢

項目	25年7-9月期	25年10-12月期	指標
全体	持ち直している	持ち直している	→
個人消費	緩やかに持ち直しつつある	持ち直している	↗
住宅建設	前年を上回っている	前年を上回っている	→
設備投資	増加見通しとなっている	増加見込みとなっている	→
生産活動	緩やかに持ち直しつつある	一服感がある	↘
企業収益	増益見通しとなっている	増益見込みとなっている	→
景況感	全産業で「上昇」超に転じる	全産業で2期連続の「上昇」超	→
雇用情勢	持ち直しつつある	持ち直しつつある	→

(出所 横浜財務事務所 H26年1月)

長野県の経済情勢

項目	25年7-9月期	25年10-12月期	指標
全体	緩やかに持ち直しつつある	緩やかに持ち直している	↗
個人消費	緩やかに持ち直しつつある	緩やかに持ち直している	↗
住宅建設	前年を上回っている	前年を上回っている	→
設備投資	増加見通しとなっている	増加見込みとなっている	→
生産活動	緩やかに持ち直しつつある	緩やかに持ち直している	↗
企業収益	増益見通しとなっている	増益見込みとなっている	→
景況感	全産業で2期連続の「上昇」超	全産業で3期連続の「上昇」超	→
雇用情勢	持ち直しつつある	持ち直している	↗

(出所 長野財務事務所 H26年1月)

(2) 経営戦略

中央商銀信用組合及びあすなろ信用組合の合併後は、神奈川県、静岡県、茨城県、千葉県、福井県、富山県、石川県、長野県、群馬県、栃木県、新潟県、山梨県と広範な地域において事業を行ってまいります。日本経済は政府の経済政策や円安による輸出採算の向上と内需回復を背景に緩やかに改善傾向にあります。両組合の主要取引先である中小規模事業者は依然として厳しい経営環境に置かれております。また、先行きについても、世界経済の下振れ懸念や消費税率の引上げの影響等不透明な状況にあることから、これまで以上に信用供与の円滑化や地域における経済の活性化に資する方策を策定し取り組んでいく必要があると考えております。このような状況の中で、合併後においても安定した経営基盤を築き、引き続き地域経済の安定と発展に貢献していくため、次の事項に重点的に取り組んでまいります。

【重点施策】

営業態勢の強化による貸出の増強

- ・ 営業推進を統括する「営業推進担当役員」を任命するとともに、最重点営業推進地域に「営業推進責任者」として常勤役員を配置し、トップセールスを絡めた営業推進を図ります。
- ・ 営業活動の主導と営業経験者の育成を行う「業務推進部（仮称）」を設置し、貸出の増強を図ります。
- ・ 取引先からの情報を「業務推進部（仮称）」に集約する体制を構築し、情報提供機能やコンサルティング機能を強化することで、提案型の営業推進による貸出金増強を図ります。

収益力の強化

- ・既存取引先及び取引消滅先の掘り起こし活動の強化により貸出金を増強いたします。
- ・医療・介護事業者、環境関連事業者等への取組みを強化し、成長分野での資金ニーズ対応を行ってまいります。
- ・職域営業（取引先企業の従業員に対するセールス）を中心とした個人ローンへの取組みを強化してまいります。

信用コスト削減のための取組強化

- ・「融資審議委員会（仮称）」の設置、「管理債権会議（仮称）」の実施等、審査・管理の態勢を強化いたします。
- ・「融資管理部（仮称）」を設置し、取引先の再生支援に向けた取組みを積極的に進めます。
- ・大口与信先について、個社別に取引方針・クレジットリミットを設定し、対応方針の明確化を図ります。

経営の効率化

- ・合併に伴い、本部機能を統合することで、経営の合理化・効率化を図ります。
- ・新営業地域は広範にわたることから、地域・店舗の状況を早期に分析し、収益力の改善が見込まれる地域・店舗に経営資源を集中的に投下し、経営の効率化を図ります。

経営強化計画の確実な履行体制の構築

- ・業務のPDCAサイクルを確立するため、理事長直轄の「経営強化委員会（仮称）」を設置し、経営強化計画における施策の履行及び進捗状況を管理してまいります。
- ・合併後、早期に組織の融合を図り、組織一体となって計画推進に努めます。

①営業態勢の強化による貸出の増強

収益性の改善に向け、営業態勢を強化することにより本業における高収益体質への転換を図ってまいります。そのために、地域の中小規模事業者への貸出の増強に向けた取組みを強化してまいります。

ア. 営業態勢の充実

営業推進担当役員を任命するとともに、中央商銀信用組合において設置されている業務部を「業務推進部（仮称）」と改組し、人員の増強を行うことで、貸出金増強に取り組んでまいります。また、業務推進部では、取引先からの様々な情報を一元管理することで、単なる融資提案にとどまらず、不動産の売却案件の紹介と併せた融資提案や、事業承継や事業譲渡ニーズを取引先に紹介し資金需要に対応するなど情報提供機能やコンサルティング

機能を強化し、資金需要を創造する提案型の営業にも取り組んでまいります。

営業態勢強化の第1ステップとしては、平成26年3月を目途に業務推進部の人員を現状の4名から7名へ増強するとともに、業務推進部が既存・新規を問わず貸出金増強のため、ターゲット顧客の選定や顧客との交渉、提案内容の検討・実行、稟議の概要作成といった営業活動の計画策定から融資の実行までを主導していく態勢を構築いたします。

また、各営業店においては融資営業の経験・ノウハウに乏しいことから、第1ステップにおいては既存取引先からの情報収集に特化し、業務推進部に提供することを主な役割といたします。既存取引先からの多様な情報は「顧客情報管理システム（仮称）」により業務推進部で一元管理することで、取引先のニーズ・課題を適切に把握・分析し、取引先のニーズに即した、提案型融資営業を実践し、既存・新規を問わず取引深耕を図ります。

地域的な戦略としては、企業数が多いものの人的不足から対応が遅れていた中央商銀信用組合エリアの神奈川県、千葉県（静岡県は旧業務部にて重点戦略地域とし既に営業推進強化中）、あすなろ信用組合エリアの長野県、新潟県を最重点営業推進地域と位置付け、神奈川・千葉地区及び長野・新潟地区にそれぞれ1名、常勤役員を当該地区の営業推進責任者として配置することといたします。最重点営業推進地域において、各地区の営業推進責任者は業務推進部と協議し、自らもトップセールスを行ってまいります。対象先の選定は半期ごとに実施し、アプローチ状況や提案状況については業務推進部から営業推進担当役員及び営業推進責任者に対して月次で報告を行うことといたします。また、営業推進責任者は担当地区の非常勤理事、総代、地域有力者等へのコンタクトを通じ、新規先や既存取引先の資金ニーズの発掘に努めます。

都道府県別企業数と業況判断DI（平成24年度、中小企業庁調べ）

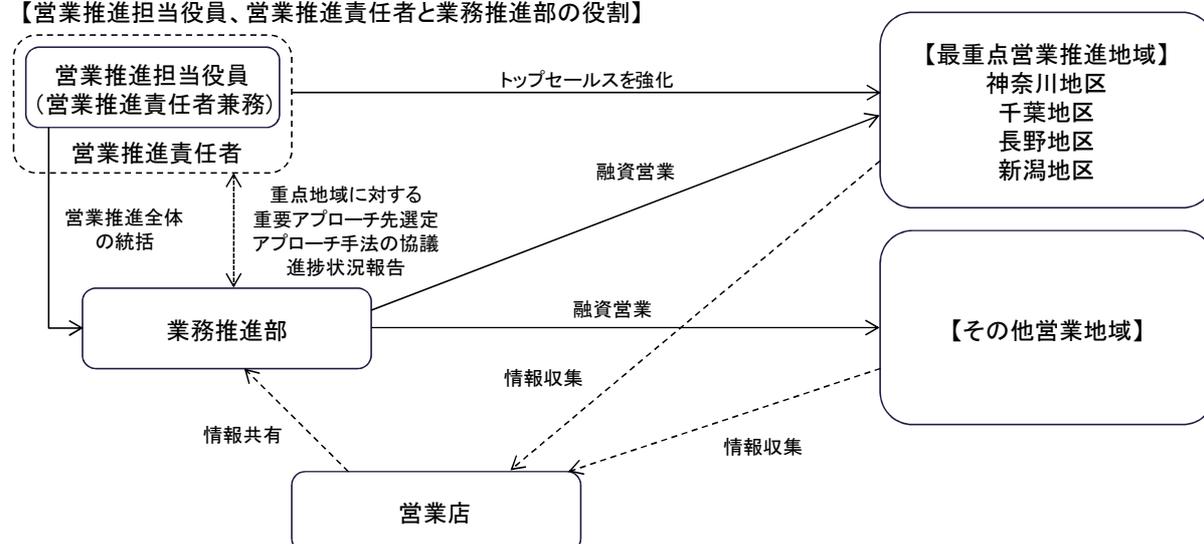
【旧中央商銀信用組合エリア】

	中小企業数	業況判断DI
神奈川	216,503	16.9
静岡	140,136	7.4
千葉	139,283	0.1
茨城	92,823	2.4
石川	47,286	8.0
富山	41,352	8.2
福井	34,167	9.2

【旧あすなろ信用組合エリア】

	中小企業数	業況判断DI
新潟	89,770	3.4
長野	85,783	3.1
群馬	77,225	3.5
栃木	70,736	▲ 12.8
山梨	36,555	8.7

【営業推進担当役員、営業推進責任者と業務推進部の役割】

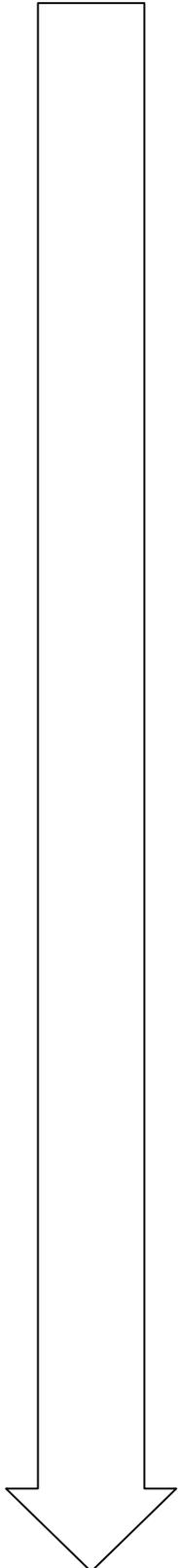


次に態勢強化の第2ステップとして、平成26年9月を目途に業務推進部で経験を積んだ人員を各営業店に配置することで、それまで業務推進部中心であった態勢から一部営業店主体の営業が可能となる態勢を構築します。

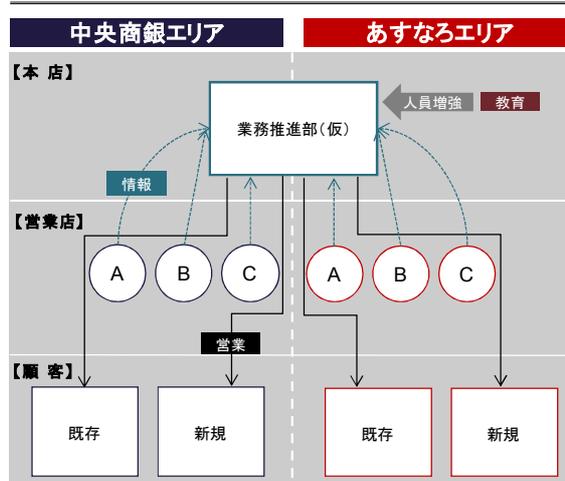
最終的には全営業店に業務推進部門経験者等の高度な金融サービスの提案が可能な人員を配置し、営業店においてほぼ全ての営業活動が完結する態勢を実現いたします。その結果、業務推進部は難易度の高い案件のサポートや集約された情報の営業推進への活用、各営業店の管理、全社的な営業方針の策定等営業店の営業支援・管理部門へと移行いたします。

なお、業務推進部の人員については、合併に伴う本部組織の再編による配置人員の見直しや営業店における集金業務等の見直しを平成26年3月までに行い、確保いたします。

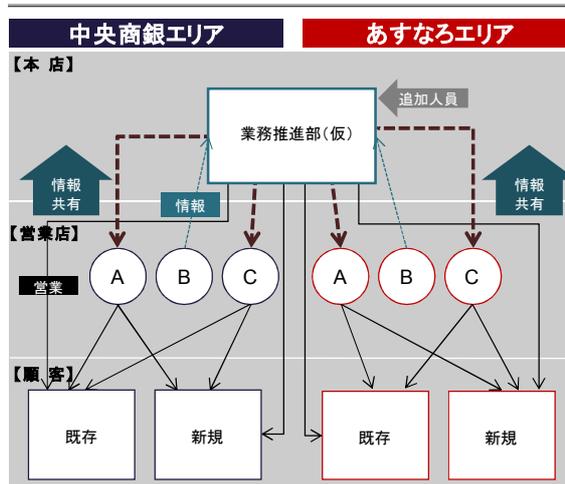
【営業態勢構築案】



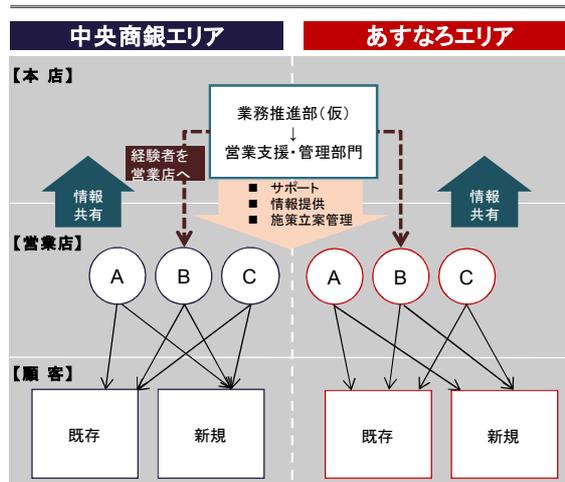
第1ステップ



第2ステップ(H26年10月以降)



第3ステップ(H27年度以降)



イ. 営業人員の育成

営業人員の育成は、組合にとって営業態勢強化のための重要課題であることから、渉外職員の育成策として以下の施策を実行いたします。

a. 総務部、業務推進部、審査部が一体となった研修プログラムの策定及び実施

現在、中央商銀信用組合では総務部において年間の研修計画を策定しておりますが、合併後は業務推進部及び審査部の協力も得て、財務分析研修（基礎編、応用編）、渉外研修等を定期的実施し、各職員のスキルアップを図ります。審査部においては基本的な財務諸表の分析やキャッシュフロー分析、連結財務諸表の考え方等のほか、稟議書作成における検討のポイント等についての研修を実行いたします。また、業務推進部においては営業における話法といった基礎的な研修から、セールス手法や、好事例・失敗事例を通じた実践的な営業の進め方等の研修を行ってまいります。

b. 業務推進部における人材育成

業務推進部においては、従前からの在籍者と新任職員が帯同営業を行うことで、新任職員は営業現場におけるノウハウを吸収しスキルアップに繋がります。その後、経験を積んだ職員を各営業店に配属し、職員全体のスキルアップに繋がるよう取り組んでまいります。

c. 営業活動の管理と効率的な手法の提案

業務推進部においては、各営業店の営業推進のサポートに加え、効率的かつ有効な営業活動に関する提案・施策を検討してまいります。取引先訪問時の効果的な話法や時期に応じた資金需要の確認など、典型的な営業手法の発信や訪問件数・有効情報数等を管理する体制を整備し、非効率な営業を改善し、限られた人員において最大限の効果が発揮できる体制を構築いたします。

②収益力の強化

法人に対する融資増強に関しては既存取引先・新規取引先ともに業務推進部が主導して対象先の選定、提案内容の検討及びアプローチを行ってまいります。営業店においては当面（前述の営業態勢の強化の第1ステップまで）は、既存取引先に対する預金積金の獲得強化や情報収集等を目標に職員の訪問頻度を上げる中で、資金ニーズの発掘及び対応に注力いたします。

一方、個人取引の強化及び法人の決済性資金取り込み強化については営業店が中心となり、店周営業や店頭営業を通じ推進してまいります。

ア. 法人向け施策

a. 既存取引先及び取引消滅先の掘り起こし活動

今般の営業態勢や財務基盤の強化を通じ、取引深耕が図れなかった先について再度アプローチを実施し、優良な取引先及び貸出金の増強を図ります。具体的には、過去取引のあった優良な取引先や既存優良取引先における融資機会の見直しを実施し、個別に営業推進を行います。重点的にアプローチを行う既存取引先及び取引消滅先は、営業店からの情報をもとに業務推進部が選定し、アプローチを行ってまいります。必要に応じて営業店も帯同訪問や情報収集などフォローを行ってまいります。

b. 成長分野への取組

地域における中小規模事業者向けの貸出金増強の観点から今後資金ニーズが増加すると想定される医療・介護事業者や環境関連事業者等に対する融資に積極的に取り組んでまいります。当該成長分野への取組みに関しては、業務推進部が主導的役割を担い、同部内に「ニュービジネス担当者」を配置、当該分野の営業推進活動と並行し、専門知識の習得と営業店職員への指導・教育を行ってまいります。

医療・介護については、神奈川県は東京都、大阪府について全国で3番目に医療法人数、介護事業所数が多い地域であり、医療・介護に関する新たな取組みが検討される中で、新たな資金需要が発生するものと考えております。神奈川県では平成25年3月に「神奈川県保健医療計画」を改定し、在宅医療の強化や、情報通信技術を活用した医療情報の共有化、病気にならない取組み（未病への取組み）などを打ち出しており、医療法人等が新たに当該分野を強化するために資金需要が発生すると考えております。業務推進部では神奈川県を医療・介護に対する取組みの強化地域と位置付け、対象先の選定やアプローチに注力してまいります。

具体的には、既存取引先である医療機器商社や介護事業者からの紹介を通じ、医療・介護事業にかかる資金需要者の開拓を行ってまいります。併せて、業務推進部は、医療系コンサルティング会社や取引先医療機関等の外部専門家や当該業界とかかわりの深い調査・出版業者との連携・情報交換を定期的に行うとともに、業界セミナーへの参加等を通じノウハウの習得並びに資金需要者との接点拡大を図ってまいります。さらに外部専門家等を招き勉強会の開催を行うなど業界の動向やノウハウの習得を通じて医療・介護事業者に適した商品の開発・投入も検討し、中期的に体制面・商品面の両面から医療・介護分野の融資拡大を図ります。

環境関連事業者向けの融資については、東日本大震災以降、環境をテーマに各省庁より様々な施策が講じられるなど、中小規模事業者にとっての新たな成長分野と位置づけられ、資金需要の発生も見込まれる状況にあります。また中小企業庁では、温室効果ガス削減支援や省エネルギー対策導入支援等の施策を設け、中小規模事業者における省エネルギー設備・機器、再生可能エネルギー利用設備の導入支援や対策支援等、環境・エネルギー対策に積極的に取り組んでおります。

現在あすなろ信用組合において民間保証会社との提携商品である「環境配慮事業者ローン」がございますが、職員の商品知識、当該業界へのノウハウの不足から、取引先に対する情報収集・提案が出来ておらず、ほとんど利用が無い状況にあります。環境配慮事業者ローンに関しては、東日本大震災以降の事業環境の変化により既存取引先の省エネニーズや環境事業への取組ニーズが高まっていると考えられることから、業務推進部指導のもと、各渉外担当者において情報感度を高くするとともに、遊休不動産を所有している取引先への提案営業や屋根・屋上の有効活用を検討している取引先の開拓等に努めてまいります。

c. インターネットバンクサービスの活用

決済機能面においては、他の金融機関が提携するATMの増加やインターネットバンクサービスを導入し利用者の利便性の向上を図る中で、中央商銀信用組合及びあすなろ信用組合では決済機能強化に関する施策を実施してこなかったことから、法人の決済性預金の取り込みが十分に図れない状況にあり、預金の確保はコストの高い定期預金に重点が置かれる体制となっておりました。平成26年6月を目途に新たに決済機能の強化策として、法

人取引先に対してインターネットバンクサービスを導入し、法人の決済性預金の取り込みを強化し、資金調達コストの低減を図ってまいります。

また、インターネットバンクサービスの導入は遠隔地取引先の利便性向上を実現することから、遠隔地の既存取引先との取引深耕や新規取引先の獲得にも寄与するものと考えられ、同サービスの導入を積極的にアピールし、貸出金の強化や取引先の資金決済口座の獲得に伴う役務収益の獲得など収益の増強にも繋げてまいります。

イ. 個人向け施策

a. 個人ローンの取組強化

現状個人ローンについては来店ベースによる受動的な対応が大半を占めている状況にありましたが、今後は各営業店において、既存優良取引先を対象に職域営業（取引先企業の従業員に対するセールス）を強化するなど、個人ローンの積極的な推進を図ります。具体的には、優良な既存法人取引先をリストアップし、その従業員に対してチラシ配布や相談会の実施、定期的な訪問等を通じ、ライフステージに合わせた「奨学ローン」「リフォームローン」「カーローン」等の商品の利用を促します。特にカードローンについては、組合一丸となった推進運動を展開し、獲得増強に取り組めます。

b. 定期性預金の獲得を切り口とした融資取引の獲得

定期性預金について各営業店における店周営業の強化と店頭営業強化を柱に推進を図るとともに、定期性預金の獲得を切り口に顧客の資産背景やライフステージの情報収集に努め、定期預金のセールスと併せ、顧客のニーズに合致した個人ローン提案を行うことでローンの推進にも繋げてまいります。店周営業については毎月5日を預金獲得推進日と設定し、店周におけるポスティングや既存取引先への訪問等を実施し預金獲得を図るほか、窓口を中心とした店頭営業の強化も併せて行ってまいります。また、「ひとこえ運動」を実施し、定期預金の提案を継続的に行うとともに、セールス話法の勉強会等も実施することで、内勤職員の教育と店頭セールスへの意識付けを行ってまいります。さらに、合併を記念した期間限定の新商品として合併後直ちに「合併記念定期預金」を投入、預金獲得の増強に併せて、個人のお客様・組合員の皆様に対し、信用組合をPRしてまいります。

c. 広告媒体の活用

個人顧客の取り込みには効果的な広告活動も不可欠と考えております。業務推進部と総務部が協働し、効果的なWeb広告の実施、訴求力のあるチラシの作成など、外部業者等の意見も参考にし、より実効性のある広告媒体の活用に取り組んでまいります。

③信用コスト削減のための取組強化

信用コスト削減のため、融資の審査・管理を充実すべく、以下の施策を推進してまいります。

ア. 信用コスト削減のための組織態勢の整備

a. 「融資審議委員会（仮称）」の設置（実施時期：平成26年3月）

審査部長決裁以上の融資審査については、常勤役員及び部長（営業推進、審査部門以外の部長）にて構成される「融資審議委員会（仮称）」を合併後直ちに設置し、各案件につい

て「融資の5原則」（安全性、成長性、収益性、流動性、公共性）に基づき、案件の妥当性を十分に検討する体制を整備いたします。

b. 「融資管理部（仮称）」の設置(実施時期：平成26年3月)

新たに融資管理部を設置し、業況不振の債務者に対する管理及び再生支援を担当いたします。従前は審査部において審査業務、不良債権の管理・回収業務、再生支援業務が混在していましたが、融資管理部の設置により審査部は案件の審査に特化することとなり、審査・管理の目的・役割を明確にすることで、業績不振先に対する管理・再生支援等に、きめ細かに対応してまいります。当初は5名程度を配置し、業績不振先の経営課題の把握・分析を通じ、再生可能性の可否を検証し、再生可能性のある取引先に対しては経営課題解決のための方策の提案、経営改善計画の策定支援等の経営支援活動を実施してまいります。一方、再生可能性が極めて乏しい取引先に対しては、必要に応じ外部機関とも連携しつつ、回収の強化を図ります。さらに、融資管理部においては過去の倒産企業の要因を分析し、その内容を全店に共有することで破綻の未然防止や兆候の早期把握に努めます。

また、不良債権の管理・回収及び再生支援に関しては法務・税務・財務等幅広い知識が必要とされることから、組合内部の研修以外にも各地区の信用組合協会等が主催する外部研修への参加や中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携を通じ、職員の育成・ノウハウの習得にも取り組んでまいります。

c. 「管理債権会議（仮称）」の開催

業況等に注意を要する先につきましては、中央商銀信用組合において、現在、半期ごとに会議（名称：ダウンサイドリスク会議）を開催し管理を行っておりますが、管理債権会議と改称し、開催頻度を四半期ごとに引上げ機能強化を図るとともに、対象先に関しましても業況基準のほか、経営に対する影響を踏まえ未保全額50百万円以上の破綻懸念先を追加し、債務者の現状把握及び再生支援策や回収方策の検討を行い、具体的取組みを進めてまいります。なお、この会議につきましては、審査担当役員、業務推進担当役員、審査部、融資管理部、総合企画部、業務推進部の各部長及び担当者をメンバーとして、組織横断的な管理を行ってまいります。

イ. 再生支援に向けた取組

取引先の再生支援につきましては、新たに設置される融資管理部が管理債権会議において策定された方針をもとに、主導して取り組んでまいります。

融資管理部では取引先へのヒアリングを通じ、取引先の抱える課題を把握し、課題に対する施策（資金繰り対策、収益改善施策、財務管理強化施策等）に関しアドバイスを行ってまいります。また必要に応じて弁護士や公認会計士等の各種外部専門家の紹介や、再生計画策定の支援も行なってまいります。

再生支援には幅広い知識・ノウハウが必要となることから、融資管理部では引き続き弁護士、各地域の再生支援協議会等外部専門家とも連携しながら取引先の再生支援に取り組んでまいります。また、職員の知識向上のため、過去の事例研究や法律面、税務面の研修も適宜行ってまいります。

ウ. 取引先に対する審査・管理の強化

a. 精度の高い事前審査の実施

徹底した財務分析及び定性情報の収集により取引先の実態把握に努め、キャッシュフローを重視した貸出審査を行い取引先の資金繰り状況及び債務償還能力を見極めることで、より精度の高い審査を行います。併せて、法人においては企業調査会社の信用情報等、個人については個人信用情報センター等の信用調査機関を有効活用し、事前のリスク回避にも注力いたします。

また、過去から蓄積された財務分析手法のポイントを明確にした特定業界向けの財務分析フォーマットを制定し、より精度の高い分析・審査の実現を図ります。

新規与信額 1 億円以上の大口案件については、審査部に対する事前協議を励行いたします。業況の見極めや審査のポイント、保全面の確認事項等を業務推進部・営業店と早期に共有することで案件に対する理解度を深め、十分な調査・分析を行ってまいります。

b. 取引方針とクレジットリミットの明確化

与信残高 1 億円以上の大口与信先については、四半期ごとに個社別の残高推移、報告を要する業況の変化等について審査部が取りまとめ常勤理事会に報告するとともに、与信残高 2 億円以上の与信先については、決算後 3 ヶ月以内に理事長、専務理事、常務理事、審査担当役員、業務推進担当役員、審査部長、融資管理部長、業務推進部長にて構成される「取引方針検討会議」において、取引先の財務状況、定性情報を分析のうえ、取引方針及びクレジットリミットを設定し、対応方針の明確化を図ります。また取引方針設定先については月 1 回以上の定期的な訪問を義務付け、取引先の実態把握を行うとともに、業況に変化がみられる場合には、速やかに取引方針及びクレジットリミットの再検討を行う等、迅速に対応いたします。

c. 総合企画部、審査部、融資管理部との連携強化

不良債権の早期処理を実施するため、融資管理部は総合企画部、審査部と連携し、取り組みます。現在も中央商銀信用組合では、期初に融資部管理チームが個社別の回収方針を策定しておりますが、今後は方針策定段階から総合企画部、審査部も加わり協議してまいります。また、策定された方針については四半期ごとに、レビューを実施し、追加施策の検討や新たに発生した不良債権への方針協議等も行っております。

d. 営業店における管理債権の管理強化

未保全額 50 百万円未満の破綻懸念先、与信額 50 百万円以上の要注意先については、営業店における管理を強化いたします。具体的には、未保全額 50 百万円未満の破綻懸念先、与信額 50 百万円以上の要注意先を営業管理債権と定義し、期初の個社別の取組施策の策定と原則月 1 回の訪問による現況把握を義務付け、早期の業績悪化兆候の見極めに努めます。営業管理債権については、期初の方針決定後、毎月融資管理部に対して取引先の現況報告及び取組施策の進捗状況を報告いたします。

【営業店と本部(融資管理部)の管理先】

	本部(融資管理部)管理	営業店管理
正常先	—	全先
要注意先・要管理先	—	全先(但し残高50百万円以上は営業管理債権として管理強化)
破綻懸念先	未保全額50百万円以上	未保全額50百万円未満(営業管理債権として管理強化)
実質破綻先・破綻先	全先	—

e. 外部融資研修・勉強会の活用

各地域の信用組合協会等による外部研修を活用し、審査部や融資管理部、営業店職員の審査スキルの向上を図ります。また、実際に事業を行っている会社経営者や業界団体の人材を招き勉強会を行い、より実態に近い事業分析の考え方や各業界特有のチェックポイント等を学ぶことで審査の精度を向上いたします。

④経営の効率化

業務の効率化に向け、ローコスト体制へ移行するとともに、経営資源（人・物・金）を有効活用することにより、お客様の期待に応える質の高い金融サービスの提供に取り組んでまいります。

ア. 店舗戦略の再検討

効率的な経営を実現するため、各営業店別の採算管理を実施したうえで、各営業店が置かれている経済環境や取引先、競合他金融機関の状況分析を通じ、明確な店舗戦略を検討してまいります。必要に応じて預金店舗化、出張所化等も選択肢として検討するなど限られた経営資源をいかに効率的に投下していくかにつき総合企画部を中心に検討し、平成26年9月を目途に明確な店舗戦略を立案いたします。

イ. 人件費の見直し

人件費については従前より削減に取り組んでおり、全国信用組合の平均値を下回るなど既に低い人件費水準を実現しておりますが、収益性（OHR）や一人あたりの貸出金残高等を管理し、適切な水準に抑制・維持するよう努めてまいります。

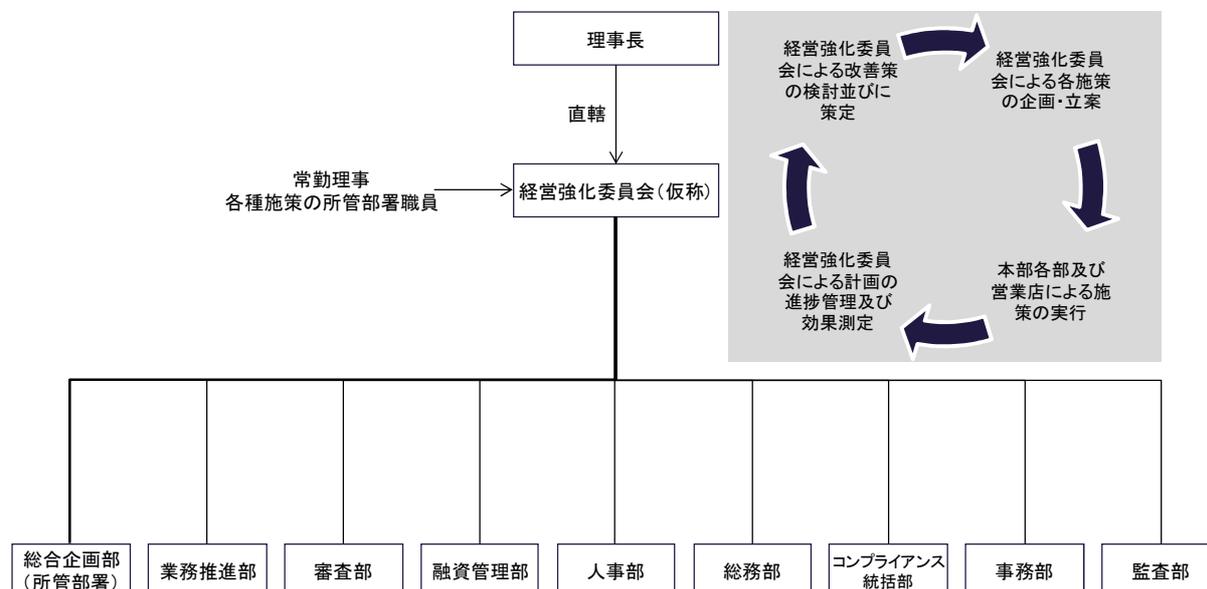
ウ. 物件費の見直し

従前より物件費の削減に取り組んできており、引き続き抑制に取り組んでまいります。また、合併を機に再度別の視点からも削減の余地の有無を検討するため、総務部・事務部を主管とし、平成26年4月を目途に「非効率事務削減PT（仮称）」を設置し、非効率な事務及びそれに基づく不要な支出の削減を目指してまいります。さらに全職員を対象に「提案制度」を導入し、個々人の職員の目線から更なる無駄や経費・事務の削減余地を検討する体制も併せて構築いたします。

⑤経営強化計画の確実な履行体制の構築

経営強化計画に掲げた施策・計数をP D C A管理により、着実に履行するために以下の態勢を整備いたします。

経営強化計画の履行体制の確保に関する図



ア. 理事長直轄の「経営強化委員会（仮称）」の設置(実施時期：平成 26 年 3 月)

「経営強化委員会（仮称）」を設置し、経営強化計画における各種施策の進捗状況の統括及び計画の成否に係る主な施策の企画立案を行ってまいります。同委員会は理事長直轄とし、常勤理事全員に加え、各種施策の所管部署に所属する職員をメンバーとして、経営強化計画の横断的な取組みを推進してまいります。また、各種施策の実施状況の管理につきましてはP D C Aサイクルにより管理してまいります。

なお、本委員会の所管部署は総合企画部とし、施策の日々の進捗管理に加えて、横断的な取組みに関する各部署間の調整や、各種施策が組合に与える効果測定等は総合企画部が取りまとめるものといたします。

イ. 経営強化計画の取組状況の検証体制(実施時期：平成 26 年 4 月)

本経営強化計画の進捗状況につきましては、同じく「経営強化委員会（仮称）」にて管理いたします。メンバーに関しては、上記メンバーに加えて、本部・営業店間の認識の統一、情報の共有化を図るため、必要に応じ営業店舗長も参加させるものといたします。

本委員会により、計画の進捗状況を定期的にレビューするとともに、各種の実行された施策を検証してまいります。

【P D C Aサイクル概要】

- P l a n : 経営強化委員会による各施策の企画・立案
- D o : 本部各部及び営業店による施策の実行
- C h e c k : 経営強化委員会による計画の進捗管理及び効果測定
- A c t : 経営強化委員会による改善策の検討並びに策定

5. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

①ガバナンス態勢の強化

ア. 業務の執行、経営の監視・牽制の適正化

横浜中央信用組合ではコーポレート・ガバナンス態勢の確立を経営の最重要課題の一つとして位置づけてまいります。中央商銀信用組合及びあすなろ信用組合では過去の合併や事業譲受により広範な営業地域をカバーしておりますが、旧組合意識が依然として残っている部分もあり、適切な業務の執行、経営の監視・牽制が十分に機能しないケースもありました。今般の合併に際しては、こうした反省を踏まえ、旧組合意識の払拭を徹底するとともに、常勤理事会による業務の執行、理事会・監事会における経営の監視・牽制が適正に機能する体制を構築してまいります。

具体的には、合併に伴い常勤理事および非常勤理事は増加いたしますが、平成26年6月の総代会を目途に23名程度にまでスリム化を図り、迅速な意思決定・業務の執行ができる体制にいたします。あわせて、ガバナンス態勢の強化に向け、常勤監事の招聘など外部人材の活用にも取り組んでまいります。

イ. 理事会等の整備

常勤理事会は、毎週1回開催し、理事会で決定した基本方針に基づき、協議・決定のうえ、業務を執行するものといたします。

理事会は、原則毎月1回開催し、経営方針や業務運営に関する重要事項について協議・決定を行うほか、理事の職務の執行を監督してまいります。また、組合の現状・課題に対する意見交換、施策の検討も行うことに加え、監事から横浜中央信用組合の業務執行状況についての課題の報告及び意見を求めるなど、業務執行に対する監査・監督体制の整備にも早急に取り組むことといたします。

ウ. 経営の客観性・透明性の向上

本経営強化計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の中央機関である全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構監査を受査してまいります。

②新経営陣のリーダーシップ確保

ア. 経営方針の周知

毎週開催している常勤理事会での理事長講話の内容や主要会議の席での理事長挨拶の内容を「理事長メッセージ」として、社内LANで全役職員へ配信し、理事長の方針・考えを職員にまで周知してまいります。

また、理事長を含む常勤の理事及び本部各部の部長が出席する部店長会議を3ヶ月に1回開催し、幹部職員に対して経営の現状を周知するとともに、幹部職員が自ら考え行動することを徹底してまいります。

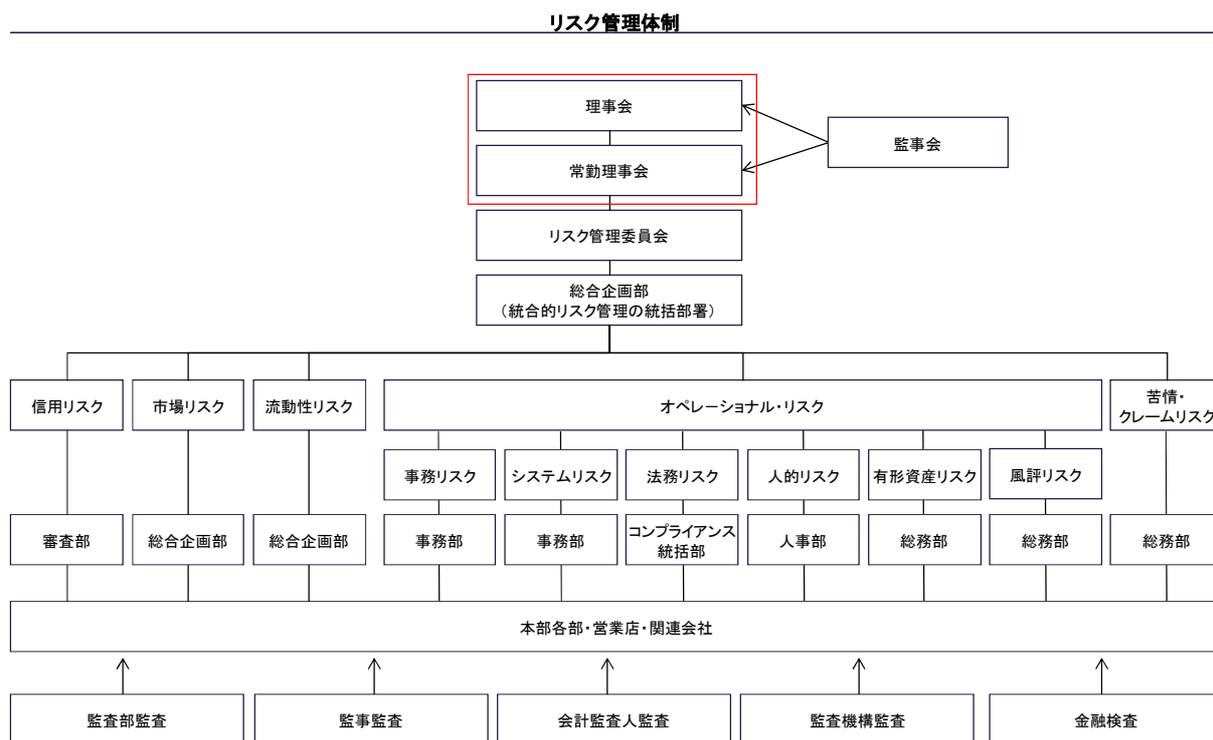
イ. 職員意見の吸い上げ

原則毎月1回、本部部長会を開催し、各部署で抱えている課題等について各部長が協議し、その結果を役員へ答申してまいります。また、定期的に開催する階層別の内部研修・勉強会に理事長が出席し、理事長と職員が直接懇談する時間を設け、その中で横浜中央信用組合の経営方針等を理事長が直接伝えるとともに、営業店の現場の意見を吸い上げることにより、経営管理態勢の強化と職場の活性化に取り組んでまいります。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

①統一的リスク管理態勢

総合企画部が所管部署となり、組合全体のリスクを統一的に管理するとともに、「リスク管理委員会」を設置いたします。総合企画部は統一的リスク管理の統括部署として、各種リスク管理方針・規程に従い、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクをはじめ主要なリスク状況を把握するとともに、評価・計測されたリスクについて、四半期ごとに「リスク管理委員会」にて協議し、その協議内容を常勤理事会に報告する体制とし、統一的リスク管理に向けた態勢の整備に取り組み、各種リスクをコントロールするなど高度な管理態勢を構築してまいります。



②信用リスク管理態勢

審査部が所管部署となり、信用リスク管理方針・規程等に基づき管理をいたします。従前は今後業況悪化の懸念のある取引先についての取引方針を半期に1度ダウンサイドリスク会議において検討しておりましたが、平成26年4月以降は、これらの取引先に加え、未保全額50百万円以上の破綻懸念先も検討先に追加し、債務者の現状把握及び再生支援策や回収方針の検討を行う「管理債権会議」を設置し、管理を強化してまいります。

また、与信残高2億円以上の与信先に対して、取引方針検討会議において個社別の取引方針を策定してまいります。また、取引方針を策定した取引先に対しては、定期的な訪問による業況の確認や試算表の徴求を通じて、スピーディーな現況の把握に努め、状況に応じてクレジットリミット及び取引方針を適宜見直しいたします。

大口与信集中及び業種集中の管理につきましては、審査部において従前の残高及び与信全体に対するシェアの管理に加えて、当該大口与信・業種集中先のリスクが顕在化した場合の影響額（当該先における不良債権の非保全額の一定額が損失となったと仮定した場合の損失額）を試算し、自己資本比率等に与える影響を分析してまいります。

信用リスク管理状況はリスク管理委員会を通じて四半期ごとに常勤理事会へ報告し、経営陣がリスクについて適切に評価・判断できる体制としてまいります。

③市場リスク管理態勢

総合企画部が所管部署となり、市場リスク管理方針・規程等に基づき、年度毎に余裕資金運用方針・計画を策定し、国債・地方債等の安全性の高い債券を中心に運用してまいります。今後もリスクの高い仕組債等について運用はいたしません。

市場リスク管理状況については、総合企画部によるモニタリングを行い、その結果を、リスク管理委員会を通じて四半期ごとに常勤理事会へ報告し、経営陣がリスクについて適切に評価・判断できる体制としてまいります。

④流動性リスク管理態勢

総合企画部が所管部署となり、流動性リスク管理方針及び流動性リスク管理規程を整備いたします。「平常時・要注意時・懸念時・緊急時」の資金繰り逼迫度区分によって、現金・預金の確保を行い、資金繰り状況について営業店で1,000万円以上の大口為替がある場合には総合企画部へ報告するなど、流動性と収益性のバランスをとりながら、手許流動性の確保に努めてまいります。

また、資金ポジション状況を「資金ポジション管理表」により、総合企画部担当役員ほか常勤役員全員に毎週報告するほか、「流動性リスク指標に伴う報告」によりリスク管理委員会を通じて四半期ごとに常勤理事会へ報告し、経営陣がリスクについて適切に評価・判断できる体制としてまいります。

⑤オペレーショナル・リスク管理態勢

事務部が所管部署となり、オペレーショナル・リスク管理方針及びオペレーショナル・リスク管理規程を制定するとともに事務リスクやシステムリスク等各種リスクごと管理方針及び管理規程を整備し、当該リスクの発生予防と極小化を図り、経営の維持・安定に努めてまいります。

また、合併後も信組情報サービス(株)が運営しているオンラインサービスに加盟することとしておりますが、中央商銀信用組合において独自に作成している同サービスに係る「業務手順書」を引き続き活用し、正確な事務処理を遂行することにより、事務リスクの回避に努めてまいります。

オペレーショナル・リスクの管理状況につきましても、リスク管理委員会を通じて四半

期ごとに常勤理事会に報告し、経営陣がリスクについて適切に評価・判断できる体制としてまいります。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、お客様・組合員の皆様からの信頼・信用を確保するために、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識を醸成・徹底することにより、不正行為・不祥事件を未然に防止する態勢を構築してまいります。

①「コンプライアンス委員会」の設置(実施時期：平成26年4月)

コンプライアンスに係る計画、実施、点検などを行うとともに、不祥事件発生などの対応や再発防止策の策定を行うため、理事長が指名する常勤の理事1名、常勤監事及び本部各部署における部長をメンバーとした「コンプライアンス委員会」を平成26年4月を目途に設置し、原則として半期ごとに開催し、法令等遵守態勢の確立に向けた内部管理体制の改善に取り組んでまいります。

②「コンプライアンス統括部」の設置(実施時期：平成26年3月)

役員がコンプライアンスに取り組む経営姿勢を自ら率先して示し、その経営姿勢を職員に周知・徹底するとともにコンプライアンスに関するモニタリング、報告等の体制を整備することにより法令等遵守を徹底する組織づくりを実現いたします。

具体的には、平成26年3月にコンプライアンス推進のための統括部署としてコンプライアンス統括部を設置し、そこに専任担当者を配置して、法令等遵守態勢確立のための諸施策、業務改善計画の継続的なモニタリングに取り組んでまいります。

③役職員の法令等遵守意識の醸成・徹底・理解度確認

全役職員に対して毎年4月、10月に「コンプライアンス理解度テスト」を実施し、コンプライアンスに関する理解度を確認するとともに結果を分析のうえ、理解度の低い分野・職員については研修等によりフォローアップを行っております。また、コンプライアンス理解度テストの結果や職員の法令等遵守の状況を、平成26年度の営業店業績評価項目に反映してまいります。

さらに、内部研修の開催、外部セミナー等への参加、さらに全部店ごとに毎月コンプライアンス・リスク研修会を実施することにより、法令等遵守意識の醸成・徹底を図ってまいります。

④コンプライアンス・マニュアルの策定・見直し

役職員が遵守すべき法令等の解説、違法行為を発見した場合の対処方法を示した手順書として、平成26年4月を目途にコンプライアンス・マニュアルを制定するとともに、法令等の改正に則った内容とするため、每期、年度末までに見直しを実施し新年度に改訂版を発行してまいります。

⑤コンプライアンス・プログラムの策定・見直し及び同スケジュールの進捗管理

コンプライアンスを実現させるための具体的な実践計画として、平成26年4月を目途に「コンプライアンス・プログラム」を策定するとともに、コンプライアンスへの取組みの強化・徹底を図るため、プログラム実施項目及び同スケジュールの見直しを、毎期、年度末までに実施してまいります。また、同スケジュールに基づく進捗状況は月次単位で管理してまいります。

⑥コンプライアンス・モニタリング臨店の実施

コンプライアンスの推進状況に係るモニタリング及び指導を目的として、コンプライアンス統括部が全営業店を対象とした臨店を毎年実施してまいります。

⑦コンプライアンス・プログラムの進捗状況等の常勤理事会への報告

コンプライアンス・プログラムの進捗状況、コンプライアンスに係る苦情等、その他コンプライアンスに係る事項については、上期・下期を基準として常勤理事会へ報告してまいります。

⑧監査部による内部監査体制の充実

監査部には3名を配置し、不祥事の未然・再発防止に主眼を置いた監査を実施いたします。不祥事防止に加え、重大な事故、事務ミスを防止するため、特にリスク度の高い項目については、監査項目の細分化を行います。

営業店監査については年1回の臨店監査に加え、臨店監査において事務管理上問題があると認識される店舗に対しては「フォローアップ監査」を実施し、改善状況をチェックいたします。また、営業店において毎月実施されている「自店検査」に加え、監査部指示に基づき営業店が特定の項目について検査を行う「指示検査」を2ヶ月に1回実施いたします。本部監査については現物管理を中心とした営業店に準じた検査を継続するとともに、各部が所管するリスクを踏まえた「業務監査」を年1回実施いたします。

また、監査者の専門性を高めるため、各地域の信用組合協会が実施する研修への参加や、通信講座の受講、事務部・審査部等関係各部との勉強会の開催を励行いたします。

⑨反社会的勢力への対応・方針

中央商銀信用組合は、「行動綱領」に定める「反社会的勢力との対決」に関する基本方針に基づき、反社会的勢力による被害を防止するための基本方針を定めております。また、あすなろ信用組合は金融機関としての社会的責任と公共的使命に鑑み、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して、断固たる態度で対応し関係を遮断するため、反社会的勢力に対する基本方針を定めています。

合併後におきましては、反社会的勢力への対応は総務部が所管し、平成26年4月を目途に「反社会的勢力等との対応要領」を策定し、反社会的勢力との取引防止に向けた態勢の再構築に取り組んでまいります。また、現在中央商銀信用組合及びあすなろ信用組合が持つ反社会的勢力に関する情報を統合し、さらに各種マスコミの情報やWebからの情報収集を一層強化するなど、反社会的勢力排除に向けた取組みを今後も強化いたします。

⑩顧客保護等管理態勢の構築

顧客の保護及び利便性の向上を図り、業務の健全性及び適切性を確保する態勢を構築してまいります。顧客保護等管理の所管部署は総務部とし、総務部内に「お客様相談窓口」を設置し、顧客の相談、または苦情等への対応を行ってまいります。また、総務部はリスク管理委員会を通じて四半期ごとに顧客からの相談・苦情内容及びその対応状況を含めた顧客保護の状況を常勤理事会に報告いたします。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

①全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査受査

経営に対する評価の客観性を確保するため、信用組合業界の中央機関である全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構監査を受査いたします。これにより、経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めてまいります。

②「経営諮問会議（仮称）」の設置(実施時期：平成26年度中)

経営の客観性・透明性を確保するため、経営戦略及び経営強化に向けての提言・アドバイスを受けることを目的として、今後、外部有識者等により構成する「経営諮問会議（仮称）」を平成26年度中に設置し、実施してまいります。この会議では、経営実態並びに本経営強化計画の進捗状況を十分に説明し、これに対する意見・助言等をいただき、適切に経営に反映してまいります。

(5) 情報開示の充実のための方策

①「ディスクロージャー・ポリシー」の制定・公表

現在行っている情報開示に関する基本方針として、「ディスクロージャー・ポリシー（情報開示に関する基本的な考え方）」を速やかに制定・公表し、適時適切かつ透明性の高い情報開示を行ってまいります。

②ディスクロージャー誌等での開示

お客様・組合員の皆様に経営に対する理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した経営情報を開示するとともに、積極的な営業活動に取り組んでまいります。

今後とも、従来と同様、ディスクロージャー誌については、決算期ごとに法令で定められた開示内容以外に、経営理念、リスク管理態勢、コンプライアンス管理態勢の状況をはじめ、地域貢献に関する情報等、横浜中央信用組合を理解していただくための経営情報を分かりやすく伝えられるように作成し、窓口に備え置くほか、ホームページ上でも公開いたします。

また、9月中間期においても経営内容に関するレポートを作成し、ディスクロージャー誌と同様の方法で開示してまいります。

6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針

《地域経済の現状》

中央商銀信用組合の主要営業地域である神奈川県と長野県の経済情勢は、個人消費、雇用情勢が持ち直しつつあるほか、設備投資、企業収益も増加・増益見込みとなっており、全体としては持ち直しが続いている状況にあります。また、あすなる信用組合の主要営業地域である長野県の経済情勢も、個人消費、雇用情勢が持ち直しつつあるほか、設備投資、企業収益も増加・増益見込みとなっており、全体としては緩やかに持ち直している状況にあります。

しかしながら、法人企業景気予測調査（第39回平成25年10～12月期調査 財務省関東財務局横浜財務事務所・長野財務事務所）によりますと、神奈川県の中小企業の景況判断BSIはプラスの12.4ですが、平成26年1～3月の見通しはプラス1.1、平成26年4～6月の見通しはマイナス4.5と厳しい状況が見込まれております。また、長野県の中小企業の景況判断BSIはマイナス2.2ですが、平成26年1～3月の見通しはマイナス7.8、平成26年4～6月の見通しはマイナス10.0とマイナス幅が拡大する見通しとなっており、厳しい状況になることが見込まれております。

【営業地域の主な指標】

神奈川県 法人企業景気予測調査結果(平成25年10～12月期調査)				
《第1表》貴社の景況判断BSI				
(単位: %ポイント)				
区分	25年7～9月 前回調査	25年10～12月 現状判断	26年1～3月 見通し	26年4～6月 見通し
全規模(全産業)	11.6	9.5	10.2	▲2.0
大企業	19.6	0.9	14.6	▲2.4
中小企業	▲4.4	12.4	1.1	▲4.5
(注: 横浜財務事務所の調査結果を加工しています)				
長野県 法人企業景気予測調査結果(平成25年10～12月期調査)				
《第1表》貴社の景況判断BSI				
(単位: %ポイント)				
区分	25年7～9月 前回調査	25年10～12月 現状判断	26年1～3月 見通し	26年4～6月 見通し
全規模(全産業)	4.4	4.3	▲0.5	▲8.6
大企業	11.8	19.2	11.5	▲5.8
中小企業	▲2.2	▲2.2	▲7.8	▲10.0
(注: 長野財務事務所の調査結果を加工しています)				

《基本方針》

こうした経済環境を踏まえ、両組合とも地域社会の一員として金融面から地域経済の活性化に取り組むことが責務であると認識しております。合併後においては、これまで以上に地域の中小規模事業者への円滑な資金供与や充実した金融サービスの提供を通じて地域

社会への貢献を実現し、地域とともにその再生・活性化に取り組んでまいります。

地域の中小規模事業者の資金需要に迅速に対応し、信用供与の維持拡大を図るべく担保や保証に過度に依存しない融資にも積極的に取り組むことで、地域の中小規模事業者の経営改善等に取り組んでまいります。

【 中小規模事業者向け貸出残高の推移 】

(単位 : 百万円、%)

		24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画	27/9 期 計画	28/3 期 計画
中小規模事業者 向け貸出残高	中央商銀	39,316	41,923	69,615	70,807	72,000	73,350	74,700
	あすなろ	23,867	23,659					
	合 計	63,183	65,582					
総資産額	中央商銀	83,284	82,569	127,444	129,242	131,040	133,298	135,557
	あすなろ	41,261	39,421					
	合 計	124,545	121,990					
中小規模事業者 向け貸出比率	中央商銀	47.2%	50.7%	54.6%	54.7%	54.9%	55.0%	55.1%
	あすなろ	57.8%	60.0%					
	合 計	50.7%	53.7%					

(注) 中小規模事業者向け貸出比率 = 中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産
 中小規模事業者向け貸出とは、協同組合による金融事業に関する法律施行規則別表第1における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外したもの
 政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出及び地方住宅供給公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

【 経営改善等支援取組推移 】

(単位 : 先、%)

	23/3 期 実績	24/3 期 実績	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期 計画
経営改善等支援取組先数	73	127	141	147	149
創業・新事業開拓支援先	0	3	4	7	7
うち中央商銀	0	1	2	2	
うちあすなる	0	2	2	5	
経営相談先	71	118	124	127	127
うち中央商銀	30	33	35	38	
うちあすなる	41	85	89	89	
早期事業再生支援先	2	4	5	5	7
うち中央商銀	2	4	5	5	
うちあすなる	0	0	0	0	
事業承継支援先	0	0	0	0	0
うち中央商銀	0	0	0	0	
うちあすなる	0	0	0	0	
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	0	2	8	8	8
うち中央商銀	0	2	8	8	
うちあすなる	0	0	0	0	
期初債務者数	2,514	2,384	2,293	2,293	2,249
支援取組率	2.90%	5.32%	6.14%	6.41%	6.62%
期初債務者数 (中央商銀)	462	427	430	430	
支援取組率 (中央商銀)	6.92%	9.36%	11.62%	12.32%	
期初債務者数 (あすなる)	2,052	1,957	1,863	1,863	
支援取組率 (あすなる)	1.99%	4.44%	4.88%	5.04%	
	26/9 期 計画	27/3 期 計画	27/9 期 計画	28/3 期 計画	
経営改善等支援取組先数	157	169	186	203	
創業・新事業開拓支援先	9	12	16	20	
経営相談先	130	134	139	144	
早期事業再生支援先	8	10	12	14	
事業承継支援先	2	4	7	10	
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	8	9	12	15	
期初債務者数	2,249	2,329	2,329	2,409	
支援取組率	6.98%	7.25%	7.98%	8.42%	

(注) 期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公

共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人（住宅・消費・納税資金等）」を総債務者数から除いた数といたします。

「経営改善支援等取組先」とは、以下の取組み先とします。

(1) 創業・新規事業開拓支援先

「事業創業融資」及び「既存取引先に該当がない業種」に対する融資を取扱った先

(2) 経営相談先

組合において継続的に経営相談を実施している先

(3) 早期事業再生支援先

本部が直接関与を行い継続して経営改善支援を実施している先

(4) 事業承継支援先

事業の承継にかかる相談に対し助言等を行った先

(5) 担保・保証に過度に依存しない融資推進先

業況及びキャッシュフロー等を重視し、融資を実行した先

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

①中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制整備のための方策

ア. 円滑な信用供与に向けた体制の整備

従前の業務部を業務推進部に改組するとともに、人員を7名に増強し、営業エリア全般の融資営業を主導しながら、情報の一元化の取組みを通じて提案力及び営業人員の育成を強化し、中小規模事業者に対する信用供与をより円滑に実行するための体制を整備いたします。

イ. 経営改善の取組みに向けた体制の整備

融資管理部を新たに設置するとともに、人員を5名程度配置し、ヒアリングによる経営課題の把握や財務分析などを通じて、取引先に対してより実現可能性の高い解決策の提案を行っていくほか、必要に応じて弁護士等外部専門家とも連携し、取引先企業の再生支援に積極的に取り組んでまいります。こうした経営支援への取組みを通じて中小規模事業者に対する信用供与の円滑化を図ってまいります。

ウ. 信用供与の実施状況を検証するための体制

平成26年3月に理事長直轄の「経営強化委員会（仮称）」を設置し、本経営強化計画の取組みを推進し、併せて進捗状況を管理してまいります。各種施策の実施状況の管理手法につきましてはPDC Aサイクルにより行い、進捗状況・検証結果を踏まえ、改善策の検討・策定も併せて行ってまいります。

②担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

ア. 保証会社を活用したローンの取組推進

信用組合業界の保証会社である全国しんくみ保証(株)（しんくみビジネスローン）や民間保証会社（創業者ローン、環境配慮事業者ローン）を活用したビジネスローンについては

新商品の開発・推進を図るなど積極的に取り組んでまいりました。今後も、勉強会の実施による職員への商品理解・周知徹底を図るとともに、定期的な推進キャンペーンを企画し更なる取組強化を図ります。従前どおり、ホームページ上からの相談受付も行うほか、新規の資金需要者の開拓に関しては、既存取引先からの紹介、地域の有力者への協力要請や役員が率先して商工会、各種団体の会合の場に出席するなど繋がりを積極的に活用し、取り組んでまいります。

イ. ABLの取組強化

あすなる信用組合では、動産を担保にした融資や売掛債権等を担保にした融資に取り組んだ実績がございます。他に十分な担保を有していない中小規模事業者に対してはニーズの高まりも想定されることから、業務推進部が審査部と連携して過去の実績を踏まえた事例集や取扱いマニュアルを策定し、定期的な勉強会を通じて、取組強化に向けた体制を整備いたします。また、これをもとに渉外活動を行うとともに、地域の有力者への協力要請や商工会、各種団体の会合の場に出席するなど繋がりを積極的に活用し営業情報の収集を図り、融資提案に繋げてまいります。さらに、今後はより多様な担保の取り扱いを検討し、不動産担保のみに依存しない融資に積極的に取り組んでまいります。

③中小規模事業者等向け信用供与を適切かつ円滑に運営するための方策

ア. 中小規模事業者等向け貸出の強化

a. 融資取組強化による与信先数の増加（取引の裾野拡大）

合併により広範にわたる営業エリアをカバーすることとなりますが、最重点営業推進地域とした神奈川・千葉・長野・新潟に対しては特に営業推進を強化することとし、業務推進部を主導的役割を担う部署として位置付け、融資取組みの強化を図ってまいります。同部におきましては、既存分野の深耕・取引の裾野拡大に向けた取組みのほか、成長分野の開拓に向けた各種施策の中心的役割を担ってまいります。

「既存分野の深耕」については、特定業種への営業推進・審査管理等を通じて培った実績・ノウハウをもとにして、新規取引先の融資獲得といった取引先の裾野の拡大、与信先数の増加も目指してまいります。

「成長分野の開拓」においては、最重点営業推進地域に力点を置いて、医療・介護事業者、環境事業者などに対して、顧客情報管理システムの活用、既存取引先からの紹介や商工団体との連携等を通じて推進先をリストアップし、営業推進責任者と業務推進部が連携のうえ取組みを進めてまいります。

また、既存の「しんくみビジネスローン」、「創業者ローン」、「環境配慮事業者ローン」等の商品を活用し推進を図るほか、資金ニーズに応じた新商品開発の検討を進めるとともに、当該事業に対する取組ノウハウの蓄積を図り、他地域への展開を行ってまいります。

当面は、最重点営業推進地域に力点を置いた取組みを進めてまいりますものの、成長分野を中心とした新規先獲得のノウハウの蓄積、既述の営業態勢の充実のステップアップを図る中で、様々な業種・業態や顧客のニーズに対応できる態勢を構築し、地域経済の資金供給機能の発揮に努めてまいります。

b. 顧客ニーズに合致した新商品の開発・投入

中央商銀信用組合及びあすなる信用組合では、長期的に安定した資金を供給する商品や短期的なつなぎ資金等取引先のニーズに応え、様々な商品を提供してまいりました。合併後におきましても、適正な資金供給と金融サービスの提供を図るため、営業活動による情報に基づき、引き続き積極的に新商品の開発・投入を行ってまいります。

特に急速に高齢化社会が進む中で新規参入業者や既存事業者の規模拡大といったニーズが見込まれる医療・介護分野については、当初はビジネスローンでの取組みを強化し、業界特有のビジネスモデル・リスクの分析・把握に努め、ノウハウの蓄積をもとに資金需要者に適した新商品を早期に投入することで、中小規模事業者等の資金需要に迅速に対応してまいります。

c. 政府系機関、信用保証協会の活用

中小企業の廃業率が開業率を上回る状況が長期的に定着しつつある状況のもと、取引先においても高齢化や後継者不在問題による廃業の増加が懸念されております。そのような状況下で地域における創業支援及び新事業の開拓の重要性は日々高まっており、各自治体や政府系機関、信用保証協会等では創業支援等にかかる各種制度融資や支援体制を整備している状況にあります。そのような自治体・機関と定期的な情報交換の実施や自治体・機関から講師を招き、職員に対し各種制度等の勉強会を実施し職員の理解を深め、制度の活用を活発化させるなど、積極的に連携して、支援を行ってまいります。

中小規模事業者の多くは財務体質が脆弱であり十分な担保も有しておりません。そのため、地域の中小規模事業者に対して円滑な信用供与を行うためには信用保証協会の有効活用は不可欠であります。あすなる信用組合ではこれまでも勉強会の開催や信用保証協会保証付融資の活用に取り組んできたことから、合併後におきましても各地の信用保証協会の職員を招き信用保証制度並びに信用保証制度を活用した各種制度融資の勉強会、情報交換会等を定期的実施し、職員の信用保証協会保証付融資の趣旨等の適切な理解のもと、推進に取り組んでまいります。

イ. 経営改善等支援の取組強化

経営改善等の支援を行うためには、幅広いコンサルティング機能の発揮が必要と考えております。取引先企業の実態に応じた最適な対応を提案するため、以下のとおり、外部機関との連携を図りながら、コンサルティング機能の発揮・強化に取り組んでまいります。

a. 地方公共団体等における支援制度の活用

早期に取引先企業に対するコンサルティング機能の強化を図るべく、各自治体や各県の中小企業再生支援協議会等との連携を強化してまいります。横浜企業経営支援財団や長野県中小企業振興センター等の相談機能や人材紹介・専門家派遣機能の活用、中小企業再生支援協議会と協働した計画支援策定に取り組んでまいります。

また、信用組合業界では、日本政策金融公庫との業務連携・協力を進め、新たに連絡窓口を設けましたことから、日本政策金融公庫の各種制度を効果的に活用し、実効性のあるコンサルティング機能を発揮してまいります。

b. 外部コンサルティング会社の活用

上記の取組みに加えて、外部コンサルティング会社を活用することで難易度の高い案件に関しても積極的に取り組んでまいります。より専門性の高い業務に従事することでノウ

ハウを身に付けるとともに、外部コンサルティング会社主催の研修・勉強会等を通じて、職員の能力向上を図り、組合全体の中小規模事業者に対するコンサルティング機能の強化を図ります。

c. 事業再生ファンドの活用

信用組合業界の事業再生ファンドである「しんくみ리카バリ」や、地方公共団体、地域経済活性化支援機構等の外部機関の活用も検討しながら、取引先企業の支援をしてまいります。

(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

業務推進部が所管部署となり、「創業・新事業担当者」を任命いたします。担当者は、各自治体や商工会議所、各種団体等が主催する創業・新事業開拓セミナーに参加し、当該分野の知識習得を図るとともに職員への指導を行ってまいります。公的支援制度や各地の信用保証協会の制度融資を活用していくとともに「創業者ローン」の商品を主力商品として推進してまいります。特に今般、日本政策金融公庫との連絡窓口を設けましたことから、同公庫との連携を強化し、中小規模事業者の創業、新事業の開拓を支援してまいります。

②経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化のための方策

ア. 業務推進部におけるビジネスマッチングやM&A仲介

従前は取引先の情報を有効に活用できていなかったという反省から、新たに設置する業務推進部では顧客情報管理システムにより、取引先のあらゆる情報を一元管理する体制を構築いたします。

業務推進部においては、集約された情報をもとに「買収ニーズ/事業売却ニーズ」、「商材の売りニーズ/買いニーズ」「事業承継ニーズ」等に類型化し、当該ニーズが合致する取引先の選定を行い、ビジネスマッチングやM&A仲介等の非金融サービスの提供に取り組んでまいります。特にビジネスマッチングについては、業務推進部が当該ビジネスマッチングの所管部署として全体の企画・立案を行い、参加取引先の選定や取引先同士の交渉サポート等を行い、年1回開催し、取引先間の取引をサポートしてまいります。

イ. 「中央横浜クラブ（仮称）」の設立

横浜中央信用組合と取引先との情報交換をより積極的に行うため「中央横浜クラブ（仮称）」を平成26年度中に設置し、役職員が取引先経営者の「生の声」に接する機会を設けます。この機会の中で、M&Aや事業継承、事業再生等の情報収集を通じて取引先との間に親密なリレーションを構築し、横浜中央信用組合が取引先にとっての「真の経営パートナー」となるべく取組みを行ってまいります。

③早期の事業再生に資する方策

融資管理部が所管部署となり、これまで連携してきた各地域の中小企業再生支援協議会を引き続き活用してまいります。また、地域経済活性化支援機構による内部研修会を実施するなど職員の事業再生に係る理解度を深めることで、ノウハウの蓄積や経営相談に関する対応を強化してまいります。その他弁護士、公認会計士等外部の専門家と積極的に情報交換を行い、取引先の事業再生に対する支援を行ってまいります。

④事業の承継に対する支援に係る方策

融資管理部が所管部署となり、業務推進部が収集した事業承継ニーズや「中央横浜クラブ」での事業承継の情報を活用してまいります。また、事業承継には幅広い分野の深い知識が必要とされることから、税理士、公認会計士等外部の専門家と積極的に情報交換を行い、また協働で対応することにより取引先の事業承継に対する支援を行ってまいります。

7. 全信組連による優先出資の引受に係る事項

(1) 内容、払込金額の総額、発行口数、1口当たり払込金額、発行の方法及び資本計上額

1. 種類	社債型非累積的永久優先出資
2. 申込期日（払込日）	平成26年3月31日（月）
3. 発行価額 非資本組入額	1口につき10,000円（額面金額1口100円） 1口につき5,000円
4. 発行総額	19,000百万円
5. 発行口数	1,900,000口
6. 配当率	12か月日本円TIBOR+0.935%（発行価額に対する配当率）
7. 累積条項	非累積的
8. 参加条項	非参加
9. 残余財産の分配	次に掲げる順序により残余財産の分配を行う ① 優先出資者に対して、優先出資の額面金額に発行済優先出資の総口数を乗じて得た額をその有する口数に応じて分配する。 ② 優先出資者に対して、優先出資の払込金額から額面金額を控除した金額に発行済優先出資の総口数を乗じて得た額をその有する口数に応じて分配する（当該優先出資の払込金額が額面金額を超える場合に限る。）。 ③ ①及び②の分配を行った後、なお残余があるときは、払込済みの普通出資の口数に応じて按分して組員に分配する。 ④ 残余財産の額が①、②により算定された優先出資者に対する分配額に満たないときは、優先出資者に対して、当該残余財産の額をその有する口数に応じて分配する。

(2) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

①必要資本額の根拠

平成25年3月期の自己資本比率は中央商銀信用組合で4.32%、あすなる信用組合で4.96%であり、いずれも国内基準である4%を上回っております。

しかしながら、前述の通り営業地域全体の景気は上向しているものの、中小規模事業者を中心とする取引先については、未だ厳しい環境にあり、先行きについても不透明な状況にあります。こうした中、協同組織金融機関として期待される、地域の中小規模事業者等に対する円滑な金融仲介機能を発揮し、これまで以上に支援を行うためには、更なる財務基盤の強化が必要と考えております。今般、全信組連は、中央商銀信用組合及びあすなる信用組合の金融機能強化に向けた抜本的な対応として、不良債権の予防的な引当を実施するとともに繰越欠損金を一掃することで、中央商銀信用組合及びあすなる信用組合の強固な財務基盤の構築を図るための額として、190億円の優先出資の引受を行い、全信組連は、国から財源面の支援を受けるため、同額の信託受益権の買い取りを申請するものです。

これにより、今後地域経済や金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定性を確保し、地域の中小規模事業者等に対する適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に万全を期してまいります。

【 自己資本比率の推移 】

(単位 : %)

	25/3 期 実績	26/3 期 計画	27/3 期 計画	28/3 期 計画
中央商銀	4.32	24.4 程度	22.6 程度	22.1 程度
あすなろ	4.96			
合算ベース	4.74			

②当該自己資本の活用方針

今般の資本増強により、財務基盤の充実・強化が図られることから、金融仲介機能の発揮による中小規模事業者に対する信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上に持続的に取り組むことに活用してまいります。

8. 経営の強化に伴う労務に関する事項

(1) 経営強化計画始期における従業員数

本計画の始期における従業員数は中央商銀信用組合 118 名、あすなろ信用組合 56 名の合計 174 名です。

(2) 経営強化計画終期における従業員数

本計画の終期である平成 28 年 3 月期の従業員数は始期より 5 名増加の 179 名を計画しております。

(3) 経営の強化に充てる予定の従業員数

本計画において経営の強化に充てる従業員数は総合企画部 4 名、業務推進部 7 名、監査部 3 名の合計 14 名を計画しております。

(4) (3) 中、新規採用される従業員数

経営強化に充てる従業員のうち新たに採用を予定している従業員はおりません。

(5) 経営の強化に伴い出向又は解雇される従業員数

本計画において出向又は解雇を予定している従業員はおりません。

9. 剰余金の処分の方針

(1) 基本的な考え方

協同組織金融機関として、取引先及び優先出資者の皆様から出資金をお預かりして金融事業を行い、利益剰余金の中から配当金をお支払いすることとしていますが、平成 26 年 3 月期におきましては今後の信用リスクを極力排除するため、貸付債権に係る予防的な引当処理等を実施することから、当期純損益は 63 億円程度の損失を見込んでおり、無配とする方針です。ただし、平成 26 年 6 月開催予定の定時総代会の承認等を経て、資本準備金の額の取崩しにより繰越損失を一掃し、配当に向けた態勢を整備いたします。

合併後におきましては、本経営強化計画の実践による収益力の強化と業務の効率化を進め、内部留保の蓄積による優先出資の早期返済を目指すとともに、平成 27 年 3 月期以降は安定した配当を実施・継続していく方針であります。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員の報酬につきましては、合併後も現状の水準で支給することとしております。また、賞与につきましては当面の間支給は行いません。

(3) 財源確保の方針

全信組連から最大限のサポートを得ながら、本経営強化計画に盛り込んだ諸施策を着実に遂行することにより、収益力の強化と業務の効率化を進め、安定した利益を確保し、財

源の積み上げに努めてまいります。

なお、これにより、優先出資消却積立金は平成 50 年 3 月期末において、118 億円まで積み上がると見込んでおり、これに利益準備金 23 億円、資本準備金 1 億円および優先出資金 95 億円を加えた 237 億円が優先出資 190 億円の返済財源となります。

【 利益剰余金の推移 】

(単位：百万円)

	25/3 期	26/3 期	27/3 期	28/3 期	29/3 期	30/3 期	31/3 期
当期純利益	△453	△6,359	446	446	556	666	763
資本準備金	100	11,250	100	100	100	100	100
利益剰余金	△4,891	△11,150	446	535	734	1,040	1,449
利益準備金	-	-	-	75	150	225	300
優先出資消却積立金	-	-	-	-	-	110	330

	32/3 期	33/3 期	34/3 期	35/3 期	36/3 期	37/3 期	38/3 期
当期純利益	856	648	716	787	862	920	979
資本準備金	100	100	100	100	100	100	100
利益剰余金	1,948	2,239	2,598	3,028	3,533	4,095	4,717
利益準備金	377	463	538	613	692	779	871
優先出資消却積立金	645	1,044	1,246	1,515	1,853	2,256	2,713

	39/3 期	40/3 期	41/3 期	42/3 期	43/3 期	44/3 期	45/3 期
当期純利益	1,038	1,097	1,156	1,219	1,283	1,347	1,381
資本準備金	100	100	100	100	100	100	100
利益剰余金	5,398	6,137	6,936	7,797	8,724	9,714	10,738
利益準備金	969	1,073	1,183	1,299	1,421	1,550	1,688
優先出資消却積立金	3,222	3,785	4,401	5,069	5,795	6,578	7,416

	46/3 期	47/3 期	48/3 期	49/3 期	50/3 期
当期純利益	1,385	1,394	1,402	1,414	1,166
資本準備金	100	100	100	100	100
利益剰余金	11,766	12,802	13,847	14,904	15,713
利益準備金	1,827	1,966	2,106	2,247	2,389
優先出資消却積立金	8,287	9,162	10,045	10,935	11,836

(注) 25/3 期は両組合合算の実績、26/3 期以降は計画。

10. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 経営管理に係る体制

①内部統制基本方針

新経営陣のもと経営の透明性の向上を図り適切な経営管理態勢を確保してまいります。
また、理事会は「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「法令等遵守基本規程」、「顧客保護等管理方針」及び「リスク管理方針」を制定し、その重要性をあらゆる機会を通じて全役職員に対して周知徹底することにより、適切な業務運営の確保に努めてまいります。

②内部監査体制

理事会は「内部監査基本方針」を制定するとともに、内部監査部署である監査部を理事長直轄の組織として、その独立性を確保しております。監査部は当方針に基づく監査を通じて、各部店における内部管理態勢、法令等遵守態勢、顧客保護等管理態勢及びリスク管理態勢の有効性を評価して、問題点の発見・指導にとどまらず、問題点の改善方法の提言を行ってまいります。

(2) 各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する「リスク管理委員会」の組織体制、信用リスク管理、市場リスク管理、流動性リスク管理及びオペレーショナル・リスク管理態勢については、「5.(2) リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

(3) 外部機関等からの支援

今後も厳しい経済状況が続くことが予想され、主要な取引先である中小規模事業者においても業績の好転は相当の時間を要する状況です。

当該状況から、横浜中央信用組合の営業地域における中小規模事業者から横浜中央信用組合が期待されている役割は極めて重大であり、その期待に応えるため、なお一層の努力が必要であると認識しております。

こうした中で資本の健全性を確保し、中小規模事業者向け貸出の増強等を行っていくためには、予防的に自己資本の増強が必要と判断し、全信組連に優先出資を引き受けていただき国から金融機能強化法に基づく財務面の支援をいただくことになりました。

横浜中央信用組合は在日韓国人信用組合協会及び同協会傘下の信用組合等に対して支援の要請を行い、横浜中央信用組合の財務基盤の強化が営業地域における中小企業に対する安定的かつ円滑な資金供給に資するものであるとの観点から、中小規模事業者への資金供給の円滑化を目的とした資本支援（総額46億円）を行うとの回答を得ております。

今後とも在日韓国人信用組合協会及び同協会傘下の信用組合等との連携を強化していく方針です。

1 1 . 経営強化のための計画の前提条件

(1) 前提となる景気環境

平成 24 年度のわが国の経済は、期初より欧州の債務問題や新興国の成長鈍化など、海外を中心とした景気の下押しリスクを背景に先行き不透明感の強い状態で推移しました。しかしながら、11 月以降は新政権のデフレ脱却に向けた大胆な金融・財政政策、いわゆるアベノミクスへの期待から円安・株高基調となり、本格的な景気回復に対する期待が強まりました。

しかしながら、先行きについては世界経済の下振れ懸念や、消費税の引上げに伴う駆け込み需要及びその反動が見込まれており、不透明感が見られる状況と考えております。

(2) 金 利

先行きの見通しについては不確定要因が多いため、本経営強化計画策定時点における直近金利を横ばいとしております。

(3) 株 価

先行きの見通しについては不確定要因が多いため保守的な見通し（14,000 円）としております。

(4) 為 替

先行きの見通しについては、不確定要因が多いため、本経営強化計画策定時点における直近月末相場を横ばいとしております。

【 前提条件 】

(単位 : %, 円)

		25/3 月末 実績	26/1 月末 実績	26/3 月末 予想	27/3 月末 予想	28/3 月末 予想
金 利	無担保コール O/N (%)	0.058	0.071	0.071	0.071	0.071
	10 年国債利回り (%)	0.56	0.62	0.62	0.62	0.62
日経平均株価 (円)		12,397	14,914	14,000	14,000	14,000
為替相場 (円/米ドル) (円)		94.22	102.04	102.04	102.04	102.04

以 上